



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

THE UTILIZATION OF MARKETING CONCEPT IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Michaela Vitulová

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc.,
MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vitulová Michaela, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Využití marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů

v anglickém jazyce:

The Utilization of Marketing Concept in Human Resource Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Seznam použité literatury
Přílohy
Závěr

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- BEECH, N., McKEENA, E., Human Resource Management. London: Pearson Education, 2002, 316 s. ISBN 978-0-273-65510-7
- KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- LEGGE, K., Human Resource Management: Rhetorics and Realities; Anniversary Edition. London: Palgrave Macmillan, 2005, 400 s. ISBN 978-1-403-93600-4 Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení procesu výběru nových zaměstnanců a také zlepšení pracovních vztahů ve společnosti Partners, a.s. Mezi hlavní teoretické přínosy této práce patří rozšíření teoretických znalostí dané problematiky, rozšíření teoretických znalostí daného oboru a také možnost využití této práce jako výchozí bod pro další budoucí výzkum. Praktickými přínosy práce jsou zlepšení výběru nových zaměstnanců společnosti Partners, a.s. a zlepšení současného stavu vztahů na pracovišti. V této práci byly mimo jiné použité metody a modely CPM,OCAI, 7S a SWOT.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to propose measures to improve the selection process for new employees and also improve working relations in the company Partners, a.s. The main theoretical benefits of this work include the enlargement of the theoretical knowledge of the issue, the extension of the scope of theoretical knowledge and also the possibility of using this work as a starting point for future research. The practical benefits of the work are the improvement of the selection of new employees of the company Partners, a.s. and the improvement of the current state of relations in the workplace. The theoretical methods and models used in this work are CPM,OCAI, 7S and SWOT.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, marketing, interní marketing, marketingový přístup, firemní kultura

Keywords

human resource management, human resource, marketing, internal marketing, marketing concept, company culture

Bibliografická citace

VITULOVÁ, M. *Využití marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 77 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2016

.....

Bc. Michaela Vitulová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za vstřícný přístup a zejména za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Partners, a.s. za poskytnutí informací při zpracování praktické část.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL PRÁCE A ZPŮSOBY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Metodiky zpracování práce	12
1.2 Přínosy práce	12
2 TEORETICKÉ POZNATKY Z DANÉ OBLASTI	14
2.1 Řízení lidských zdrojů	14
2.1.1 Americké modely	14
2.1.2 Britské modely	15
2.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	18
2.2 Firemní kultura	21
2.2.1 Determinanty a symboly firemní kultury	22
2.2.2 Symboly firemní kultury:	23
2.2.3 Etický kodex společnosti Partners Financial Services, a, s.	25
2.3 Model soupeřících hodnot -OCAI	26
2.3.1 Klanová kultura	27
2.3.2 Tržní kultura	27
2.3.3 Hierarchická kultura	28
2.3.4 Adhokratická kultura.....	28
2.4 Role marketingu ve firemní činnosti	29
2.4.1 Marketing a firemní činnost	29
2.4.2 Spokojenost a nespokojenost zaměstnanců	29
2.4.3 Interní marketing	30
2.4.4 Firemní komunikace.....	31
2.4.5 Personální marketing a získávání zaměstnanců	32
2.5 Výběr pracovníků	33

2.5.1	Metody výběru pracovníků	35
3	PRAKTICKÁ ČÁST	38
3.1	O společnosti Partners, a.s.	38
3.1.1	Produkty	39
3.1.2	Investice	42
3.1.3	Hypotéky	42
3.1.4	Stavební spoření	43
3.1.5	Neživotní pojištění	43
3.1.6	Penzijní připojištění.....	43
3.1.7	Běžný účet	44
3.1.8	Poradenství	44
3.1.9	Ocenění.....	44
3.1.10	Partners Akademie	44
3.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	46
3.2.1	Model 7S	46
3.2.2	Určení hodnot metodou OCAI	51
3.2.3	SWOT analýza	53
3.2.4	ANALÝZA VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	55
4	ZÁVĚR.....	61
5	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
6	SEZNAM TABULEK.....	63
7	SEZNAM PŘÍLOH.....	64
8	POUŽITÉ ZDROJE	65
8.1	Odborná literatura.....	65
8.2	Internetové zdroje	66
9	PŘÍLOHY	69

9.1	Dotazník OCAI.....	69
9.2	Pobočka Partners Brno - Nové Sady	76
9.3	Ocenění Czech SuperBrands 2014	77

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů získalo mimořádnou publicitu jako převážně díky pohledu na ně jako na nový přístup k personálnímu řízení s mnoha odlišnými rysy, jakými jsou např. strategická integrace, důraz na vzájemnost a chápání lidí spíše jako zdroje, do kterého se investuje, než jako pouze na nákladové položky.

Bez ohledu na to, zda mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou či nejsou významné rozdíly, zůstává pravdou, že řízení lidských zdrojů se již stalo nedílnou součástí slovníku, a s čistým svědomím lze prohlásit, že ovlivnilo způsoby přístupu některých manažerů a personalistů k zaměstnávání, k rozvoji lidí a ke vnímání firemní kultury v organizacích. Kulturu nemají pouze lidé, mají i samotné organizace. Každý podnik upřednostňuje určité osobnosti, jinak jedná a také vyžaduje určité chování. Podniková kultura se tvoří podle toho, kdo v podniku pracuje a jakým způsobem v něm pracuje. Podnikovou kulturu mají většinou i jednotlivá oddělení či pracovní týmy

V této diplomové práci se budu věnovat zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti Partners Financial Services, a.s. se zaměřením na zlepšení vztahů na pracovišti a také zlepšení procesu náboru nových zaměstnanců za použití interního marketingu a dalších metod.

V této diplomové práci je vycházeno z osobních zkušeností a z dostupné literatury.

1 CÍL PRÁCE A ZPŮSOBY ZPRACOVÁNÍ

Tato diplomová vznikla ve spolupráci se společností Partners Financial Services, a.s. a jejím cílem je zlepšení procesu výběru nových zaměstnanců této společnosti a pracovních vztahů.

V rámci cíle této práce také zodpovím následující otázky:

- Co obnáší práce personalisty?
- Jakým typem kultury je firemní kultury společnosti Partners?
- Co může vedení pro zlepšení či oživení kultury společnosti udělat?

1.1 Metodiky zpracování práce

Teoretické modely a metody:

CPM – critical path method (metoda nalezení kritické cesty) – využita při návrhu na zlepšení výběrového řízení

OCAI – využita v rámci analýzy a návrhu zlepšení vztahů na pracovišti a také zlepšení řízení lidských zdrojů společnosti Partners.

7S - analytická technika, která je v této práci využita pro hodnocení faktorů společnosti Partners

SWOT - univerzální analytická technika

1.2 Přínosy práce

Mezi hlavní teoretické a praktické přínosy této diplomové práce patří:

Teoretické přínosy:

- Rozšíření teoretických znalostí dané problematiky.
- Rozšíření teoretických znalostí daného oboru.

- Tato práce může být použita také jako výchozí bod dalšího budoucího výzkumu.

Praktické přínosy:

- Nalezení nových příležitostí uplatnění pro společnost Partners
- Zlepšení řízení lidských zdrojů a vztahů na pracovišti společnosti Partners
- Zlepšení výběrového řízení společnosti Partners

2 TEORETICKÉ POZNATKY Z DANÉ OBLASTI

2.1 Řízení lidských zdrojů

„*Řízením lidských zdrojů* rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.“

„Pojem lidské zdroje vychází z jiné filozofie než pojem pracovní síla, který již i sémanticky navozuje postavení člověka jako pouhého vykonavatele zadané činnosti. Již v pojmu je obsažena pasivita a pouhé využívání schopností vykonavatele práce. Naproti tomu pojem lidské zdroje představuje člověka, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou vykonává, na základě vlastního rozhodnutí.“ (Andromedia, online, 2015)

2.1.1 Americké modely

Řízení lidských zdrojů se poprvé objevilo jako definované pojetí uprostřed osmdesátých let. V tomto období byly vypracovány dva americké modely – „model souladu“ a „harvardský systém“.

Model souladu (matching model) byl vytvořen Michiganskou školou. Představitelé Michiganské školy předpokládali, že řízení lidských zdrojů v organizaci by mělo být v souladu s organizační strategií organizace. Z této souvislosti také vyplývá samotný název modelu – model souladu. Fombrun a další členové této školy navrhovali spojení funkce řízení lidských zdrojů a liniové struktury organizace následujícími způsoby: vytvořením informační databáze řízení lidských zdrojů, dále stimulováním vrcholových manažerů ke zpracování otázek v oblasti řízení lidských zdrojů a hodnocení příspěvků personálního řízení v administrativních, strategických i hospodářských sférách činností organizace. (Vojtovič, 2011, s. 158)

Harvardský systém – Podstatou tohoto přístupu bylo přesvědčení o tom, že veškeré problémy, které se týkají tradičního personálního řízení, lze řešit pouze při plné informovanosti vrcholových manažerů o očekávané míře zapojení všech pracovníků organizace do procesu řízení, o podmínkách pro jejich vzdělávání a rozvoj definování toho, jaké metody řízení lidských zdrojů mohou přispět k realizaci těchto cílů. (Vojtovič, 2011, s. 158)

Beer a jeho kolegové tedy prohlašovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje veškerá manažerská rozhodnutí, která ovlivňují povahu vzájemných vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci – jejími lidskými zdroji.

Ty největší výhody harvardského modelu spočívají v tom, že:

- nepodléhá tlakům prostředí a situace
- uznává širokou škálu ze souvislosti vyplývajících vlivů, které ovlivňují volbu strategie prováděnou managementem
- zahrnuje uznání škály zájmů všech zúčastněných
- rozšiřuje obsah řízení lidských zdrojů tak, aby zahrnovalo tzv. „vliv zaměstnanců“ a organizaci práce

Harvardský systém měl velmi výrazný vliv nejen na teorii, ale také na praxi řízení lidských zdrojů, zvláště díky tvrzení, že řízení lidských zdrojů je záležitostí všech manažerů, než aby bylo pouze záležitostí personalistů a personálního útvaru. (Armstrong, 1999, s. 151)

2.1.2 Britské modely

Také řada významných britských badatelů přispěla k pojetí řízení lidských zdrojů. Mezi ty nejvýznamnější patří:

David Guest – převzal harvardský model a dále jej rozvinul definováním čtyř politik:

1. strategická integrace – schopnost organizace integrovat záležitosti lidských zdrojů do svých vlastních strategických plánů a zabezpečit, aby aspekty lidských zdrojů a jejich řízení byly v souladu a umožnili tak manažerům brát při rozhodování v úvahu právě hledisko řízení lidských zdrojů

2. vysoká míra oddanosti – oddanost v postojích, které odrážejí silnou identifikaci s organizací
3. vysoká kvalita – týká se aspektů manažerského chování, které se přenáší nejen na kvalitu nabízeného zboží, ale týká se i řízení zaměstnanců a investování do velice kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců
4. flexibilita – týká se především funkční flexibility a existence adaptabilní organizační struktury se schopností zvládat inovace

Karen Leggeová - vychází z přesvědčení, že politika a postupy řízení lidských zdrojů by měly být integrovány se strategickým plánováním podniku a následně využívány k posílení vhodné kultury organizace. Také, že lidské zdroje mají velkou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody a že mohou být nejefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly než zvyšováním oddanosti a angažovanosti. Díky tomu mohou posilovat ochotu zaměstnanců jednat pružně v zájmu „adaptabilního“ úsilí organizace dosáhnout vynikajících výsledků. (Armstrong, 1999, s. 152)

Chris Hendry a Andrew Pettigrew - Hendry a Pettigrew věří, že jako hnutí vyjadřuje řízení lidských zdrojů poslání dosáhnout obratu v průmyslu. Předpokládali také, že „co řízení lidských zdrojů udělalo v tomto bodě, bylo to, že umožnilo pojmenovat některé pozorovatelné změny, přičemž zaměřilo pozornost na problémy vyžadující řešení - v postojích, záběru, logičnosti a orientaci - existujícího personálního řízení“.

John Purcell se domnívá, že politika a praxe řízení lidských zdrojů, je-li ve firmě uplatňována jako určitý odklon od minulosti, je velmi často spojována se slovy jako oddanost, schopnosti, posilování pravomocí, kultura, výkonnost, hodnocení, odměňování, týmová práce, zapojení, angažovanost, kooperace, harmonizace, kvalita a učení. V tomto případě ale existuje určité riziko nebezpečí a to, že pohled na řízení lidských zdrojů vyústí do pohledu na minulost a do zidealizované představy budoucnosti. (Armstrong, 1999, s. 152)

Keith Sisson popisuje čtyři rysy, které jsou podle něj spojené s řízením lidských zdrojů:

1. Tlak na spojení jednotlivých oblastí personální politiky jak navzájem mezi sebou, tak s obecným plánováním podniku.
2. Odpovědným místem za personální řízení již nejsou specializovaní manažeři.
3. Hlavní pozornost se přenáší ze vztahů „manažer-odbory“ na vztahy „management-pracovník“, od kolektivismu k individualismu.
4. Může docházet ke zvyšování existujícího tlaku na oddanost a projevy iniciativy s tím, že manažeři nyní vykonávají roli těch, kteří „umožňují“, „pověřují“ a „usnadňují“. (Armstrong, 1999, s. 153)

John Storey v roce 1995 poznamenal, že se vyskytují pověry o řízení lidských zdrojů a naznačil, že řízení lidských zdrojů je směsicí popisu, předpisu a jisté logické dedukce. Popisuje přesvědčení a předpoklady špičkových odborníků a odvozuje následné kroky, které by měly vycházet ze série pouček. Rozlišuje také mezi „tvrdou“ a „měkkou“ verzí řízení lidských zdrojů:

- **„tvrdé řízení lidských zdrojů** zdůrazňuje kvantitativní, praktické a podnikově strategické aspekty řízení zdrojů vyjádřených počtem osob, tj. stejně „racionálním“ způsobem jako kterýkoliv jiný ekonomický faktor,
- **měkké řízení lidských zdrojů** se hlásí ke svým kořenům ve škole lidských vztahů a zdůrazňuje komunikaci, motivaci a vedení.“ (Armstrong, 1999, s. 154)

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze koncepčně chápat jako promyšlený a strategický přístup k řízení toho nejcennějšího jmění, které organizace má – lidí, kteří v ní pracují a kteří přispívají, ať individuálně či kolektivně k dosahování hospodářských cílů. (Armstrong, 1999, s. 149). V řízení lidských zdrojů je kladen důraz především na:

- zájmy managementu
- dosažení oddanosti lidí hodnotám a cílům organizace
- uplatnění strategického přístupu – kdy strategie lidských zdrojů jsou integrovány s podnikovými strategiemi
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a také řízení pracovního výkonu
- chápání lidí jako cenné jmění, do kterého je potřeba investovat v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů
- potřeba silné podnikové kultury, která je vyjádřena v její deklaraci poslání a hodnot, posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy pracovního výkonu

„Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.“ (Armstrong, 1999, s. 149)

Jakákoliv organizace je schopna fungovat pouze tehdy, podaří-li se propojit a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Stěžejním úkolem organizace je neustálé propojování a využívání těchto čtyř zdrojů. (Koubek, 2007, s. 13)

Samotné materiální a finanční zdroje jsou zdroji neživými. Musí tu tedy být něco nebo někdo, kdo je dokáže oživit a uvést do pohybu. Tím oživovatelem jsou zdroje lidské, které jako hnací sílu potřebují poslední ze čtyř zdrojů a to informační. Informačními zdroji jsou v podstatě dovednosti a znalosti. To vše zařazuje lidské zdroje do kontextu činností, které řídí činnost organizace a ukazuje jejich velký význam. (Koubek, 2007, s. 13)

Řízení lidských zdrojů se především zaměřuje na následující aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- organizační rozvoj
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
- formování personálu organizace
- zabezpečování personálního výzkumu
- plánování lidských zdrojů
- odměňování a motivování zaměstnanců
- pomoc pracovníkům
- pracovní vztahy

Mimořádně velký důraz se klade na zdravé pracovní vztahy v organizaci a na samotnou péči o zaměstnance. Především se jedná o mezilidské vztahy, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci, sledování agendy stížností, pracovní prostředí, podmínky práce aj. (Koubek, 2007, s. 21)

2.1.3.1 Rozpory v řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se může setkat s následujícími vnitřními rozpory:

- komplementarita a vzájemnost, zaměřené na vyvolání vědomí určitého závazku vůči firmě
- problémy a otázky s pocitem závazku – „Oddanost k čemu?“
- rozpor mezi soustředěním se na jedince a týmovou práci
- potenciální napětí mezi vytvářením silné podnikové kultury a schopností zaměstnanců se umět přizpůsobit

2.1.3.2 Řízení lidských zdrojů a personální management

Řízení lidských zdrojů a personální management – v čem je rozdíl? Na tuto otázku se budu snažit odpovědět v následující kapitole.

Jak uvádí Armstrong (1999. s. 159), mnoho personalistů považuje řízení lidských zdrojů za pouhou skupinu iniciál. Jak to ale cítíme, jeho velká cena spočívá v tom, že zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s velmi důležitým a rozhodujícím zdrojem. Ačkoliv se nejedná o novou myšlenku, je jí stále v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost. Personální řízení se rozrůstá tím, že přijímá velký počet dalších akcentů a vytváří stále bohatší kombinaci zkušeností. Řízení lidských zdrojů není žádná revoluce, ale další rozměr role s mnoha tvářemi.

Rozdíly

- personální management je aktivita zaměřená na jiné než řídící pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká řídících pracovníků,
- personální management spíše hledí s na organizační rozvoj a s ním spojené sociálně-psychologicky orientované myšlenky. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury,
- personální řízení se převážně snaží ovlivňovat liniový management, v řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrované aktivity liniového managementu.

Společné rysy

- hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na tzv. respektování jednotlivce, vyváženost potřeb organizace i jednotlivce a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo maximální úrovně jejich schopností pro uspokojení jejich vlastních potřeb i pro snadnější dosažení cílů organizace,
- řízení lidských zdrojů i personální řízení používají ve stejném rozsahu výběr, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů i způsoby řízení odměňování,
- personální management, stejně jako „měkká“ verze řízení lidských zdrojů, klade důraz na proces zapojování, participace a komunikace v rámci systému zaměstnaneckých vztahů.

„Smyslem řízení lidských zdrojů je zdůraznění celkových zájmů organizace - zájmy členů organizace jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku. Z toho také pramení význam, který se přikládá strategické integraci a silné kultuře, která vychází z vize vrcholového managementu a jeho způsobu vedení a která vyžaduje lidi, kteří budou oddáni této strategii, kteří budou adaptabilní na změny a kteří se budou chovat v souladu s podnikovou kulturou.“ (Armstrong, 1999, s. 159 – 161)

2.1.3.3 Etika řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (1999, s. 157) je třeba si v rámci etiky řízení lidí odpovědět na otázku, zda mají všichni opravdový zájem na vytvoření partnerství, které je rovné mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nebo se ve skutečnosti jedná o skrytou formu manipulace?

Spousta manažerů bohužel často jedná tak, jako by své zaměstnance vlastnili. A právě tímto způsobem ničí respekt a důvěru svých zaměstnanců i přes veškerá oceňování a odměny. Žádný zaměstnanec si nechce připadat jako nepotřebný majetek.

„Svým důrazem na „silnou kulturu“ je řízení lidských zdrojů teoreticky schopno dosáhnout soudržné pracovní síly, ale bez průvodního dilematu vytvoření potenciálně dysfunkční solidarity. „Silná kultura“ je zaměřena na sjednocení zaměstnanců pomocí sdíleného souboru manažery uznávaných a vynucovaných hodnot („kvalita“, „služba“, „inovace“ atd.), které má podobu identifikace zájmů zaměstnance a zaměstnavatele. Taková kooptace - samozřejmě pomocí řízení kultury - posiluje záměr uskutečňovat autonomii „odpovědně“, tj. v zájmu managementu.“

2.2 Firemní kultura

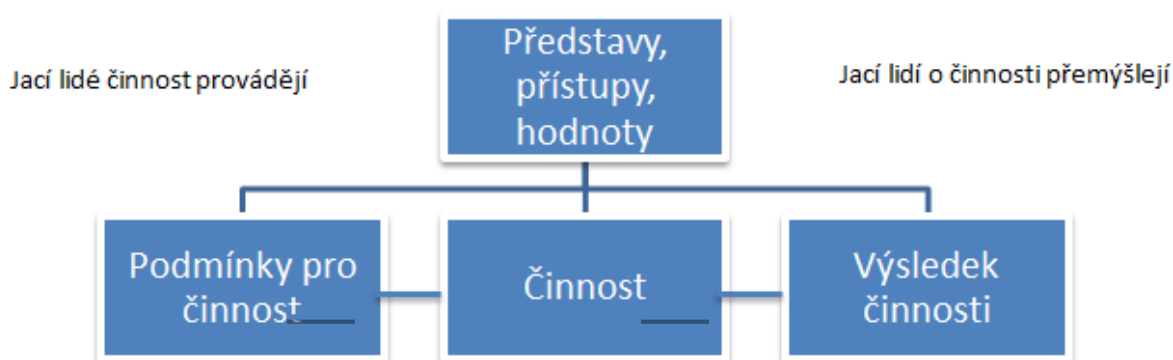
Jak uvádí Business vize (2015, online), existuje řada pojmů, o kterých všichni mluví, ale málokdo dokáže říci, co vlastně znamenají. Každý obor takový alespoň jeden pojem má a v oblasti řízení lidských zdrojů je jím právě firemní kultura.

Kulturu nemají pouze lidé, mají i samotné organizace. Každý podnik upřednostňuje určité osobnosti, jinak jedná a také vyžaduje určité chování. Podniková kultura se tvoří

podle toho, kdo v podniku pracuje a jakým způsobem v něm pracuje. Podnikovou kulturu mají většinou i jednotlivá oddělení či pracovní týmy. (Smith, 2000, s. 23)

Pojem firemní kultura je mnohými autory chápán velice obdobným způsobem, ale přesto je vymezení obsahu tohoto pojmu poměrně různorodé. V zahraničí je frekventovaným pojmem organizational culture (organizační kultura) a méně se užívá pojem corporate culture (firemní kultura). (Lukášková, Nový a kol., 20014, s. 21)

Zobecněné pojetí firemní kultury dle autorů Lukáškové, Nové a kol. (2004, s. 22) je, že: „Organizační kulturu lze chápat jako: soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ Jedná se o souhrn všeobecně sdílených představ, přístupů a hodnot ve firmě.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1 Firemní kultura

2.2.1 Determinanty a symboly firemní kultury

Vnitřní vlivy:

1. Historie firmy – vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje
2. Velikost firmy
3. Majetek firmy
4. Právní forma firmy
5. Předmět podnikání a míra rizikovosti
6. Používané struktury a procesy

7. Dominantní technologie
8. Strategie firmy
9. Řídící síly, jejich způsobilost a zájmy
10. Zaměstnanci – mentalita, vzdělání, postoje k firmě
11. Míra setrvačnosti vžité kultury

Vnější vlivy:

1. Charakter kultur vyšších řádů – kultura mateřské firmy, národní mentalita, dějiny
2. Úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání
3. Geografická dislokace – regionální vlivy
4. Ekonomický systém
5. Politické preference
6. Legislativa
7. Ekologie
8. Tržní pozice ověřená postoji zákazníků
9. Rychlost zpětné vazby, konkurence a trhu

(Pokorný, 1998, s. 42)

2.2.2 Symboly firemní kultury:

Symbol firmy můžeme chápat jako znak, který má komplexní významový obsah snadný k pochopení. Rozlišují se na verbální a neverbální symboly.

a) Verbální symboly

1. Historky, příběhy – zprávy o podnikových událostech, kterým se v dané firmě přikládá velký význam
2. Mýty – nemají racionální základ a jedná se spíše o víru a vnitřní přesvědčení a zvýrazňují zvolenou variantu
Př. „Jsme na jedné lodi“.

b) Symbolická jednání

1. Rituály – formalizované a opakující se činnosti

Př. odchod do důchodu, vyhlášení nejlepšího pracovníka, důležitá hlasování

2. Ceremoniály

Př. oslavy

3. Statusové symboly – vyjadřují sociální postavení pracovníka

Př. tituly, vizitky, služební automobil, služební mobil, označování pracovních funkcí

4. Symbolické artefakty materiální povahy

Př. Architektura staveb, logo, firemní barvy, propagační předměty, interiéry
(Pokorný, 1998, s. 43)

Jak říká Pokorný (1998, s. 41), silná podniková kultura umožňuje především:

- snadnější podmínky pro komunikaci
- jasný pohled na společnost
- rychlé rozhodování
- zvyšuje motivaci
- snižuje nároky na kontrolu ve společnosti
- zajišťuje stabilitu sociálního systému

Každá činnost firmy je tedy charakterizována těmito dimenzemi:

- *Cíle a výsledky* – proč a co se dělá
- *Lidé* – kdo to dělá

Důležitým fenoménem, který propojuje tyto dimenze, je firemní kultura. Základní rovina firemní kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a také v přístupu k práci a životu. Působí naprosto automaticky, samozřejmě a nevědomě. (Pokorný, 1998, s. 44)

Síla firemní kultury vypovídá o tom, jak jsou právě hodnoty, normy chování či postoje sdíleny členy dané společnosti. Tento fakt může značně fungování celé společnosti ovlivňovat. Pokud je firemní kultura slabá, jedná se o sdílení společných hodnot, postojů norem pouze v malé míře. Firemní kultura je velmi často zaměňována s firemní etikou. Jedná se ale o dva zcela rozdílné pojmy, které jsou ovšem provázané. Pod pojmem firemní etika si lze představit snahu vedení společnosti o zavedení etických zásad do celého chodu společnosti. Hlavním cílem je zlepšit situaci v organizaci, ať už se zlepšení týká oblasti vztahů či komunikace. Základem etického chování je předpoklad, že ve výsledku konáme něco dobrého. Tento předpoklad musí být doplněn

určitou povinností, která je definovaná jistým obecným pravidlem a prvotní dispozicí ke konání dobra. (Managementnews, online, 2016). Každá organizace by měla mít vypracovaný etický kodex.

2.2.3 Etický kodex společnosti Partners Financial Services, a, s.

Společnost Partners a každý její finanční poradce se zavazuje dodržovat při své práci Etický kodex Partners:

1. Společnost Partners, její poradci i zaměstnanci, usilují o co nejlepší pomoc klientům při plnění jejich cílů, zabezpečení jejich rodin a řešení všech finančních otázek k jejich plné spokojenosti.
2. Zájem klienta je prioritou všech poradců i zaměstnanců společnosti Partners a je nadřazen všem jiným zájmům.
3. Poradci i zaměstnanci Partners dělají vše pro to, aby na českém trhu prosazovali poctivé finanční poradenství, a poškození klienta považují za nejhorší přečin finančního poradce.
4. Poradci Partners své služby poskytují čestně, objektivně a s ohledem na nejlepší zájem klienta.
5. Poradce vždy klientovi jasně, srozumitelně a úplně vysvětlí smysl a dopad všech jeho rozhodnutí, zejména pak ve vztahu k riziku, likviditě a výnosu jeho kroků.
6. Poradci Partners vždy dodrží, co klientům slíbí, a aktivně s nimi komunikují.
7. Poradci Partners poskytují každému klientovi pravidelný servis podle jeho potřeb a zajišťují mu veškerou péči, kterou potřebuje.
8. Poradci Partners se aktivně a pravidelně vzdělávají, aby mohli klientům zajistit kvalitní péči a pomoc při plnění jejich cílů.
9. Veškeré informace, které poradci Partners od klienta obdrží, se považují za důvěrné a zachází se s nimi s největší možnou opatrností.
10. Hlavními hodnotami poradců Partners jsou dlouhodobá zodpovědnost, disciplína, jednání v souladu s dobrými mravy a individuální přístup ke každému klientovi.

(Partners, online, 2015)

2.3 Model soupeřících hodnot -OCAI

Model soupeřících hodnot je vyvinut Bobem Quinnem a Johnem Rahrbaughem a následně rozpracován Quinnem a Cameronem. Tato dvojice vytvořila díky teoretickému základu nástroj k měření organizačních kulturních typů, nástroj OCAI – The Organizational Culture Assessment Instrument. (OCAI, online, 2016) Díky výzkumu dospěli autoři k existenci dvou základních dimenzí, které tvoří osy modelu, jimiž jsou: flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Na tomto základě se vytvořil model čtyř kulturních orientací společnosti. Osy modelu vycházejí z modelu kulturních typů: jedná se o organické procesy (charakterizuje je flexibilita) versus mechanické procesy (charakterizuje je stabilita) a dále o interní zaměření (charakterizují je udržovací aktivity a soudržnost) versus externí zaměření (charakterizuje je soutěživost). Na základě průniku os vznikají čtyři kvadranty, charakterizující čtyři kulturní typy. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60) Tato myšlenka je zpracována do modelu soupeřících hodnot.



Zdroj: (NOVOTNÁ, E., Sociologie organizace, s. 56)

Obrázek 2 Model soupeřících hodnot

První dimenze modelu soupeřících hodnot – flexibilita versus stabilita, vyjadřuje skutečnost, že některé společnosti respektují změny, dynamiku prostředí, jsou flexibilní a to jim zaručuje efektivitu. Jiné společnosti jsou efektivní naopak z toho důvodu, že jsou stabilní a vyžadují pořádek a kontrolu.

Druhá dimenze – interní versus externí zaměření, odlišnost na základě kritérií, která zdůrazňují interní orientaci, či naopak externí orientaci a kladení důrazu na soupeření.

Základem pro to, aby byla společnost efektivní, jsou obsahy firemní kultury, v souladu s podmínkami – homogennost obsahu firemní kultury tedy znamená, že lidé ve společnosti

Každý z typů firemní kultury můžeme charakterizovat konkrétními typy cílů, ke kterým organizace směřuje: (Novotná, 2008, s. 56)

2.3.1 Klanová kultura

- organizace rodinného typu
- přátelské pracovní prostředí
- sdílení hodnot
- týmová práce

Nástroje	Cíle
Soudružnost, morálka	Rozvoj lidských zdrojů

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 Klanová kultura

Jedná se tedy o typ firemní kultury, pro které je prvořadé týmové myšlení, týmová spolupráce, přátelské prostředí a pocit rodiny. Úspěch v takové společnosti znamená péče o zaměstnance a interní klima.

2.3.2 Tržní kultura

- zaměření na výsledky
- zaměření na cíle
- tvrdá soutěživost
- motivace nadřazených k vysokým výsledkům

Nástroje	Cíle
Plánování, stanovování cílů	Konkurenční výhoda, převaha na trhu

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Tržní kultura

Tento typ kultury představuje společnost, která se orientuje na výsledek. Prostředí firmy není rodinné, naopak velice soutěživé a zaměstnanci si jsou navzájem soupeři. Manažer klade důraz na vysoké výkony. Jako úspěch lze definovat především zisk.

2.3.3 Hierarchická kultura

- formální pravidla, postupy a předpisy
- cílem je stabilita
- zabezpečení jistoty zaměstnání

Nástroje	Cíle
Management informací, komunikace	Stabilita, kontrola

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Hierarchická kultura

Tato kultura je spojována s velmi formálním prostředím a klade důraz na předpisy a strukturované pracovní prostředí. Nejdůležitější je umění manažerů koordinovat a organizovat a zajišťovat bezproblémový chod společnosti. Úspěch dokazují nízké náklady a také pečlivé plnění harmonogramu.

2.3.4 Adhokratická kultura

- lidé jsou individualisté
- experimentování
- riskování

Nástroje	Cíle
Flexibilita, pohotovost	Získávání zdrojů, inovace

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Adhokratická kultura

Hlavním znakem adhokratické firemní kultury je tvůrčí a dynamické prostředí. Cílem je experimentování, tvůrčí myšlení a unikátnost. Manažeři podporují kreativitu, tvořivost a svobodu. Jako úspěch se považuje umění přizpůsobit se měnícímu se prostředí.

2.4 Role marketingu ve firemní činnosti

2.4.1 Marketing a firemní činnost

V současné moderní firmě není marketingový útvar jen pouhou částí organizační struktury, ale je aktivní součástí celého systému. Tento komplexní přístup se nazývá holistický (celistvý). Musí být především integrální součástí kultury firmy a jejího systému sdílených hodnot. Podle Urbánka (2010, s. 20) vyžaduje holistický marketingový přístup dobře propracovaný a zakořeněný systém, kterým se řídí všichni pracovníci bez ohledu na jejich postavení ve firmě.



(Zdroj: Heskett, The Service Profit Chain, 1997)



Obrázek 3 Role marketingu ve firemní činnosti

Obecně platí, že čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím vyšší je jejich produktivita a naopak nižší tendence z firmy odcházet. Jak uvádí Koubek (2007, s. 59): „Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svojí prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.“ Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, která vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Důležité je podotknout, že spokojenost a nespokojenost nejsou dva přímé protiklady, ale dva nezávislé faktory.

2.4.2 Spokojenost a nespokojenost zaměstnanců

Charakteristiky, které souvisejí s prací a lze je považovat za faktory spokojenost, nazýváme *motivátory*, zatímco charakteristiky, které souvisejí s prací a které

považujeme za faktory nespokojenosti, nazýváme *dissatisfactory* (hygienické či udržovací faktory). Z toho vyplývá, že zaměstnanci bývají motivováni vnitřními faktory práce, tedy motivátory a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů.

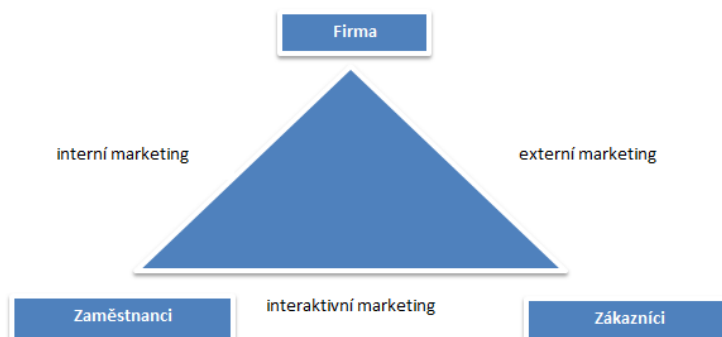
Motivační faktory		Udržovací faktory	
Spokojenost 	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav  Nespokojenost
	Práce a její náplň	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> ○ s nadřízenými ○ s kolegy ○ s podřízenými 	
	Osobní rozvoj	Pracovní jistota	
	Možnost kariérního postupu	Jistota mzdy	
	Uznání na vykonanou práci	Pracovní podmínky	
	Pocit úspěšnosti	Odborná kompetence nadřízeného	
Neutrální stav	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

(Zdroj: Žák, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Tabulka 5 Motivační a udržovací faktory

2.4.3 Interní marketing

Se spokojeností zaměstnanců souvisí nejen samotná motivace, ale i pracovní role, pracovní prostředí a vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o tzv. *interní marketing*, který obvykle předchází marketingu a soustřeďuje se na aktivity uvnitř podniku – na aktivity mezi podnikem a zaměstnanci. (Urbánek, 2010, s. 16)



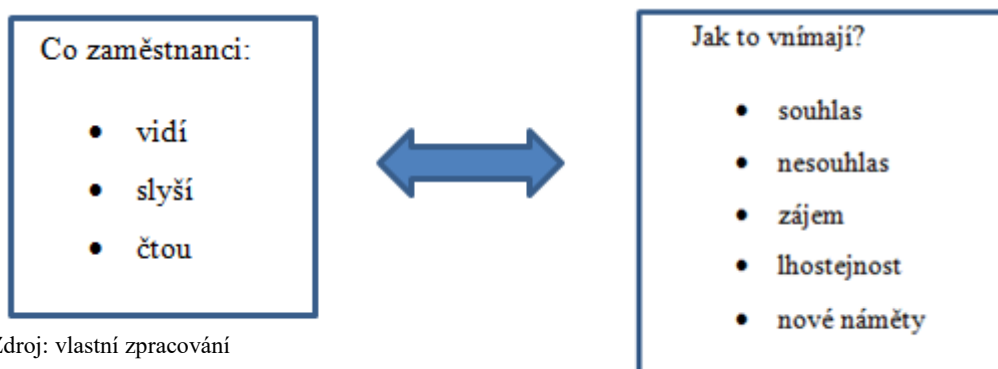
Zdroj: Urbánek, marketing, 2010)

Obrázek 4 Druhy marketingu

2.4.4 Firemní komunikace

Největší bohatství organizace jsou lidé, kteří v ní pracují. Proto by každá firma, která chce být úspěšná a konkurence schopná, měla o své zaměstnance pečovat. Správná komunikace se zaměstnanci zvýší nejen efektivitu jejich práce, ale také loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost. (RH plus marketing, online, 2016)

Součástí firemní komunikace není pouze způsob, jakým je společnost vedena a jak vedení přistupuje ke svým zaměstnancům, ale jsou jí například také firemní časopisy, zápisy z porad, veškeré firemní akce či teambuildingy. Patří sem také pracovní prostředí a sociální zázemí pro zaměstnance. Jedná se o obousměrný proces.



Obrázek 5 Firemní komunikace

Lze rozlišovat také různé způsoby, kterými lze komunikovat se svými kolegy.

Pochvala zaměstnance	Před ostatními, osobně, písemně, elektronicky
Urgentní zprávy	Mobilním telefonem
Porady	Elektronickou poštou
Směrnice organizace	Frekventované prostory
Výroční zpráva	Elektronická pošta

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Způsoby komunikace

2.4.5 Personální marketing a získávání zaměstnanců

Jak uvádí Koubek (2007, s. 157), soudobá personální práce se stále více soustřeďuje na zvyšování spokojenosti pracovníků, zlepšování kvality pracovního života a zlepšování rozvoje pracovníků. Nemůže tedy zůstat bez povšimnutí akcentování péče o pracovníky, zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, intenzivní snaha o zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření jasné perspektivy sociálního a personálního rozvoje pracovníků.

Personální marketing představuje využití marketingových přístupů v personální oblasti, která se opírá především o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, což je jeho klíčovým úkolem.

Ke zvýšení atraktivity organizace a tím i ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků, může přispět:

- a) **péče o pracovní prostředí** – o jeho estetickou stránku, odstraňování obtížné či rizikové práce, rozšiřování možností o individuální pracovní dobu, možnost škály částečných úvazků, sdílení pracovního místa apod.
- b) **péče o sociálně hygienické podmínky práce** – neustálé zlepšování péče o pohodlí svých zaměstnanců v podobě možnosti stravování, šaten, umýváren, odpočíváren, parkovacích míst či prostého udržování pořádku
- c) **péče o sociální rozvoj pracovníků** – bydlení, rekreace, péče o děti zaměstnanců, podnikové penze, pomoc při osobních problémech apod.
- d) **zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci** – „dobrá parta“ na pracovišti a slušné mezilidské vztahy pozitivně ovlivňují rozhodování potenciálních uchazečů, zda na nabídku zaměstnání reagovat, či se o něj sám ucházet
- e) **péče o personální rozvoj pracovníků** – pracovní perspektivy, možnost kariérního růstu
- f) **péče o vzdělávání pracovníků** – systematické vzdělávání pracovníků přináší užitek nejen organizaci, ale také pracovníkům. Organizace totiž zlepšuje jejich pracovní

schopnosti a tím zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce, což je velká výhoda, kterou si potenciální uchazeč o zaměstnání uvědomuje.

g) **význam organizace a její úspěšnost** – taková společnost v první řadě ovlivňuje odezvu na nabídku zaměstnání. Lidé v dnešní době nechtějí riskovat spojení s neúspěšnou či špatně řízenou organizací.

h) **etika podnikání** – pověst organizace a její zaměstnavatelská atraktivita je značně ovlivňována nejen vztahy k pracovníkům, ale i vztahy k zákazníkům. Špatná pověst organizace ovlivňuje rozhodování potenciálních uchazečů, zda na nabídku zaměstnání reagovat. (Koubek, 2007, s. 157 – 159)

2.5 Výběr pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 166), je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, bude nejlépe vyhovovat požadavkům, ale který se také bude podílet na tvorbě zdravých mezilidských vztahů v organizaci.

Musíme tedy brát v úvahu nejen odborné charakteristiky, ale také potenciál, flexibilitu, či osobnostní charakteristiky. Je zřejmé, že při výběru pracovníků budou hrát velkou roli metodologické otázky a že samotnému výběru předchází výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování.

Výběr musíme chápat jako oboustrannou záležitost. Organizace si vybírá toho nejvhodnějšího uchazeče, ale uchazeč si zároveň vybírá svoji organizaci. V praxi se velice často setkáváme se situací, kdy právě ten nejvhodnější uchazeč na základě jednání s organizací a jeho dojmu z organizace, nabízenou práci nepřijme. Tuto situaci je třeba mít neustále na paměti.

Při výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.“

Předběžná fáze

Předběžná fáze začíná tím, že potřebujeme obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky, které tuto fázi charakterizují:

- Definujeme příslušné pracovní místo a stanovíme základní pracovní podmínky
- Zkoumáme, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít
- Specifikujeme požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, které jsou nezbytné pro to, aby byl uchazeč shledán vhodným

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze následuje po fázi předběžné s časovým odstupem. Dochází totiž k procesu získávání pracovníků. Zpravidla se v této fázi používají následující kroky:

- Zkoumání dotazníků, životopisů a jiných dokumentů předložených uchazečem
- Předběžný pohovor
- Testování uchazečů
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření (pokud je potřebné)
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- Informování uchazečů o rozhodnutí

(Koubek, 2007, s. 174)

2.5.1 Metody výběru pracovníků

2.5.1.1 Dotazník

Dotazník se využívá především u všech větších organizací. Zakládá se do spisu přijatého pracovníka a slouží jako zdroj informací. V poslední době se čím dál více můžeme setkat s elektronickými dotazníky.

2.5.1.2 Životopis

Životopis je základní metoda, používaná v kombinaci s dalšími metodami. Při jeho posuzování se soustředíme na informace, které vypovídají o vzdělání a praxi. Důležitá jsou tzv. „biodata“, což jsou detaily životopisných údajů. Biodata tvoří:

- Demografické znaky
- Odborná kvalifikace a vzdělání
- Dosavadní vzdělání (jeho průběh)
- Pracovní zkušenost
- Mimopracovní funkce
- Záliby
- Zájmy, koníčky
- Motivace, která se týká kariéry

2.5.1.3 Testy pracovní způsobilosti

- testy inteligence
- testy schopností
- testy znalostí a dovedností
- testy osobnostní

2.5.1.4 Rozhovor

Dle ITBIZ (2013, online), je pohovor jednou z metod, která se řadí ke hodnocení kandidátů, kteří se ucházejí o pracovní pozici. Cílem pohovoru je zhodnotit, zda se kandidát na danou pozici hodí.

Formy výběrového pohovoru rozlišujeme:

- **Podle obsahu a průběhu**

Nestrukturovaný pohovor – umožňuje zjistit zajímavé skutečnosti o uchazeči a lépe posoudit jeho osobnost, ale také sklouznout k osobním otázkám, které se nevztahují k požadavkům obsazovaného pracovního místa.

Strukturovaný pohovor – obsah, pořadí otázek i čas, jsou předem připraveny a plánovány. Všechny otázky jsou pokládány všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí uchazečů slouží připravené modelové odpovědi. Jedná se o standardizovaný pohovor.

Polostrukturovaný pohovor – snaží se o spojení výhod strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru. Je časově náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich proškolení. Používají se dvě podoby pohovoru, kdy v prvním případě je část strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor. V druhém případě jsou přesně dány cíle pohovoru, které musí být při jeho konci splněny. Strukturovaná i nestrukturovaná složka výběrového pohovoru se může prolínat. Je pouze vymezen celkový čas, který pohovor trvá.

(Koubek, 2007, s. 180-181)

- **Podle množství a struktury účastníků**

Pohovor 1+1 – jedná se o pohovor, který vede s uchazečem jeden představitel organizace. Posuzování tedy může být velmi subjektivní. Tento typ pohovoru je vhodné použít při obsazování pracovního místa, kde není třeba vyšší kvalifikace.

Pohovor před panelem posuzovatelů – pohovor před komisí bývá tvořen 3-4 osobami. Doporučuje se, aby členy komise byli bezprostřední nařízení obsazovaného pracovního místa, personalista a také zkušený psycholog. Je vhodný i pro obsazování náročnějších míst.

Postupný pohovor – jedná se o sérii pohovorů 1+1. Je časově náročnější (především pro uchazeče), únavnější a může docházet i k tomu, že se při každém dalším pohovoru snižuje spontánnost odpovědí uchazečů.

Skupinový pohovor – hromadný pohovor je pohovorem, kdy je na jedné straně skupina uchazečů a na straně druhé jeden či více posuzovatelů. Šetří čas, ale nezabezpečuje všestranné posouzení jednotlivých uchazečů. (Koubek, 2007, s. 179 - 180)

2.5.1.5 Assessment centre

Tato metoda slouží k hodnocení manažerského potenciálu a zahrnuje skupinové i individuální úkoly. Termín se dle Armstronga (1999) většinou nepřekládá, ale dříve se využíval český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“. Assessment centre nám umožňují posoudit, jak uchazeč vyhovuje kultuře dané organizace. A to díky pozorování jeho chování v nejrůznějších situacích. Dodatkem ke skupinovým úkolům, které mají zachycovat a simulovat situace, se kterými se uchazeči mohou v budoucnu setkat, jsou většinou testy a pohovory. Uchazeči jsou v assessment centru hodnoceni najednou a za účelem objektivního hodnocení se jej účastní více hodnotitelů.

Problematikou a úspěšností assessment centre v dané společnosti se budu zabývat dále v této práci.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 O společnosti Partners, a.s.

Česká společnost Partners Financial Services, a.s., zahájila svou činnost v červnu roku 2007 a její hlavní aktivitou je poskytování finančního poradenství. Heslem Partners je Finanční poradenství JINAK. V současnosti jsou Partners největší finančně poradenskou společností na českém trhu, s více než miliardovým ročním obratem a téměř půl milionem klientů.

Společnost Partners Financial Services, a.s., stojí v čele koncernu, jehož součástí jsou dále následující řízené osoby:

- Partners investiční společnost, a.s.
- Partners media, s.r.o.
- Partners akademie, s.r.o.
- Porovnej24, a.s.
- Partners Financial Services Polska, S. A.



Zdroj: Partners, online, 2015

(Partners, online, 2015)

Společnost Partners zahájila v červnu roku 2007 nabídku služeb finančního poradenství a zprostředkování finančních produktů po celé České republice.

Název	Partners Financial Services, a.s
Sídlo	Prague Gate, 4. patro, Türkova 2319/5b, 149 00 Praha 4 – Chodov
IČ	27699781
Daňové identifikační číslo	CZ27699781
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	100 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Základní údaje o společnosti

Zápis do obchodního rejstříku byl uskutečněn 18. července 2007 u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 12158.

Základní číselné údaje o společnosti (údaje k 1. 5. 2015)

Počet poradců	2 200
Počet klientů	443 000
Počet obchodních partnerů	52
Počet produktů v portfoliu	400
Počet Klientských center a Partners marketů	66
Počet zaměstnanců centrály	103
Provizní obrat v roce 2009	838 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2010	1 048 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2011	1 312 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2012	1 400 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2013	1 256 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2014	1 113 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Základní číselné údaje o společnosti

3.1.1 Produkty

Společně s ostatními partnery vytváří společnost exkluzivní produkty vycházející z klientských zkušeností a požadavků odborníků a analytiků. Výsledkem jsou exkluzivní nízkonákladové produkty, které může do portfolia zařadit pouze poradce Partners a nikdo jiný. Jejich obrovskou přidanou hodnotou je výhodnější poplatková struktura a kvalitnější „obsah“. Například pouze na vstupních poplatcích na investičním životním pojištění svým klientům společnost od roku 2008 ušetřila již více než 1,5 miliardy korun. Přitom zajištění poskytované v těchto exkluzivních pojistných produktech přesahuje běžnou nabídku na trhu. (Partners, online, 2015)

3.1.1.1 Životní pojištění

Životní pojištění chrání jednotlivce a jeho rodinu před finančními důsledky nejrůznějších životních situací. Před uzavřením životního pojištění je důležité zvážit, jak velké chceme platit pojistné a co od životního pojištění očekáváme.

3.1.1.2 Životní pojištění AXA - Partners MAX, Symfonie

celkem 17 druhů pojištění a připojištění včetně nadstandardního řešení rizika invalidity,

první produkt využívající e-Underwriting AEGON Expres, to znamená okamžité on-line hodnocení zdravotního stavu přímo poradcem,

pojištění nabízí úplnou transparentnost všech poplatků vč. TER a jeho poplatky jsou zároveň jedny z nejnižších na trhu,

v nabídce 25 fondů lze navíc najít investiční rating od MORNINGSTAR či ETF fond s TER pouhých 0,65 %,

velmi široká paleta připojištění až pro pět osob včetně bohaté nabídky připojištění invalidity je charakteristická nízkými sazbami všech připojištění, nikoli jen u vybraných sazeb.

3.1.1.3 Životní pojištění ČPP - Maximum (R)evoluion

„MAXIMUM je pojištění pro případ smrti nebo dožití prvního pojištěného spojené s možností investování finančních prostředků do fondů či portfolií s různou investiční strategií s pevně sjednanou pojistnou částkou pro případ smrti za běžné pojistné.

Kromě prvního pojištěného lze připojistit ještě další osoby: druhého pojištěného téměř na všechna rizika jako prvního pojištěného. Produkt platí až pro tři pojištěné děti, které lze pojistit zcela nezávisle. Koncepce „automatické děti“ umožňuje jejich pojištění v rámci úrazového pojištění prvního pojištěného.“ (Partners, online, 2015)

3.1.1.4 Životní pojištění Generali - Allegro, Swing

„Rizikové životní pojištění Allegro je životní pojištění s komplexní pojistnou ochranou. V rámci jedné pojistné smlouvy je možné pojistit 1 až 8 osob (děti, dospělí, seniory;

nemusí být v příbuzenském vztahu). Produkt v rámci jedné smlouvy kombinuje životní, úrazová a nemocenská pojištění až pro osm osob najednou, včetně invalidity II. a III. stupně úrazem i nemocí. U sedmi rizik lze navíc sjednat klesající pojistnou částku, a tedy i pojistné. To je výhodné např. tehdy, kdy si klient sjednává pojištění především kvůli hypotéce.

Allegro obsahuje asistenční služby doplněné o bezplatnou konzultaci s lékařem či právníkem po telefonu a produkt lze nyní rozšířit o pojištění vybraných onkologických onemocnění. Klienti tím získávají kromě pojistné ochrany možnost opakovaně čerpat příspěvek 500 Kč na jejich prevenci.“ (Partners, online, 2015)

3.1.1.5 Životní pojištění MetLife - Vision

„Investiční životní pojištění MetLife Vision komplexně kryje rizika invalidity navazující na všechny tři stupně invalidity a umožňuje pojistit až pět dětí v rámci jedné smlouvy. Jeho hlavní výhody jsou tyto:

- možnost vlastního sestavení Úvěrové asistence,
- krytí horolezců a potápěčů v rámci standardní ochrany,
- slevy 30 % za úrazová připojištění dospělých při bezeškodním průběhu,
- minimální doba pro sjednání jednotlivých připojištění je snížena na 10 let,
- umožňuje pojistit vysoké pojistné částky u většiny rizik,
- širší krytí v rámci připojištění závažných onemocnění a trvalých následků úrazu,
- možnost progrese ve výplatě denních dávek při hospitalizaci a pracovní neschopnosti“ (Partners, online, 2015)

3.1.1.6 Životní pojištění Uniqa - Uniqa Logika

„Životní pojištění s rozumem UNIQA Logika – umožňuje klienty pojišťovat s rozumem, tj. na vysoké pojistné částky u hlavních životních rizik při nízkém pojistném. Dokáže klientům zajistit vyšší pojistné částky, invaliditu všech tří stupňů, vyšší limity pojistných částek, větší flexibilita dětského pojištění aj.). Obsahuje unikátní připojištění

trvalých následků úrazů a některých vyjmenovaných nemocenských problémů u horních končetin.

Jedná se o skutečně nízkonákladový produkt, který je v segmentu investičního pojištění doplněn unikátní garancí na výši rizikového pojistného.“ (Partners, online, 2015)

3.1.1.7 Životní pojištění Allianz - F1

- „jasná a neměnná cena od počátku do konce pojištění
- přehledné a transparentní pojistné podmínky
- garance nejvyššího plnění u pojištění denního odškodného a trvalých následků úrazu kdy se vyplácí stejné, nebo vyšší plnění než u TOP 5 největších pojišťoven na trhu

Součástí je unikátní pojištění PRO boj s rakovinou, které vyplácí peníze ihned po určení diagnózy, ale i v průběhu léčení dle toho jak se nemoc vyvíjí a pojištění PRO ženy zaměřené speciálně na ženské diagnózy“ (Partners, online, 2015)

3.1.2 Investice

- „V roce 2011 zahájila činnost Partners IS. Aktuálně nabízí čtyři otevřené podílové fondy: konzervativní fond Universe 6, dynamické fondy Universe 10 a Universe 13 a nejnověji také čistě akciový fond fondů Partners 7 Stars, který investuje do akcií z vyspělých trhů s dlouhou tradicí nepřetržitého fungování a stabilním ekonomickým prostředím.

3.1.3 Hypotéky

- Princip filosofie financování bydlení s Partners spočívá v prodloužení splatnosti hypotečního úvěru na maximální možnou dobu. Tím snižuje klientovi jeho povinnou měsíční splátku. Z volných prostředků klientovi zajistí jeho příjem a vytvoří rezervu – krátkodobou, střednědobou i dlouhodobou na předčasné splacení úvěru. Tímto způsobem dokáže společnost klientům ušetřit na každém milionu hypotéky 100 000 - 150 000 Kč.

3.1.4 Stavební spoření

Mnoho lidí se mylně domnívá, že po vypršení minimální doby trvání stavebního spoření (tj. po 5, respektive nově po 6 letech) musí klient peníze vybrat a stavební spoření zrušit. Tento mýtus podporují zejména obchodní zástupci jednotlivých stavebních spořitelen, protože si tak připravují terén pro to, aby mohli s klientem založit stavební spoření nové, a získali tak za ně další provizi. Ze stejného důvodu se smlouvy zakládají na vysoké cílové částky. Ve skutečnosti však klienti mohou pokračovat ve spoření dále i po uplynutí minimální doby (5 nebo 6 let). I po následující roky má nárok na státní podporu. Doba, po kterou mohou klienti spořit, je tedy omezená pouze výší cílové částky, nikoliv časem! A cílovou částku lze navýšit až v momentě, kdy klient ví, že peníze z úvěru bude skutečně potřebovat.

3.1.5 Neživotní pojištění

Patří sem například pojištění automobilů, pojištění majetku (nemovitostí, domácností), úrazová pojištění osob či pojištění odpovědností za škodu. Pojištění majetku vám pomůže v případě, že se stane jakákoliv nepředvídaná událost, která způsobí ztráty na vašem majetku. Pojištění odpovědnosti vás ochrání a pomůže ušetřit peníze v situacích, kdy svým konáním (či nekonáním) způsobíte škodu.

3.1.6 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je součástí třetího pilíře důchodového systému. Je to jeden z možných způsobů spoření na penzi. Penzijní připojištění si mohla zřídit osoba starší 18let, která byla občanem České republiky nebo jiné země Evropské unie s trvalým pobytem v České republice nebo účastníci se důchodového nebo veřejného zdravotního pojištění v rámci ČR. Nyní již není možné penzijní připojištění založit.

Nově je možné uzavírat doplňkové penzijní spoření, se kterým je také spojen státní příspěvek. Jeho hlavní výhodou je možnost spořit na důchod na vlastní účet v účastnickém fondu, ze kterého klientům nikdo nic nevezme. Sami klienti navíc mohou ovlivnit míru podstupovaného rizika, a tedy i výnosu – volit lze od nejkonzervativnějších fondů až po fondy s vysokým výnosem.

3.1.7 Běžný účet

Bankovní služby Partners jsou výsledkem spojení finančního plánování Partners a bankovních produktů a služeb UniCredit Bank. Nabízejí několik typů bankovních kont, včetně konta pro děti a juniory. Dále spořicí účty, investiční dluhopisy a dva typy úvěrových produktů – *Spotřebitelský úvěr na cokoli* a *Úvěr na konsolidace dluhů*. Klienti Partners bankovních služeb mohou využívat bankomaty a další služby v klientských centrech Partners a v Partners marketech.

3.1.8 Poradenství

Společnost Partners nabízí také svoji službu - finanční poradenství JINAK. Stává se celoživotním partnerem a rádcem v oblasti osobních financí a pomáhá klientům řešit všechny otázky týkající se peněz.

Díky finančnímu plánu, který poradce Partners tzv. ušije na míru každému klientovi, si klienti mohou splnit své krátkodobé i dlouhodobé cíle. (Partners, online, 2015)

3.1.9 Ocenění

European Business Awards je nezávislý program ocenění nejlepších evropských firem fungující od roku 2006, jehož hlavním cílem je podpora rozvoje silnější a úspěšnější byznys komunity napříč Evropou. Ceny se udělují v 11 kategoriích. O vítězích rozhodují komise, ve kterých jsou zastoupeni nejen experti, ale i některé klíčové evropské politické osobnosti. Partners tu získali titul **Ruban d'Honneur** v kategorii Zaměření na zákazníka (Consumer focus).

Superbrands je jedna z nejuznávanějších autorit v hodnocení a odměňování obchodních značek. Dosáhnout na ně značky, které mají v daném odvětví bezchybnou pověst. Nominovány jsou na základě obchodních výsledků, firmy tedy nemohou o nominaci žádat.

3.1.10 Partners Akademie

Společnost Partners akademie nabízí praktikům z oblasti finančního poradenství vzdělávací kurz k certifikační zkoušce pro získání prestižního evropského certifikátu European Financial Advisor™. Cílem přípravného kurzu k certifikaci EFA™, organizovaného společností Partners akademie, s.r.o., je poskytnout jeho účastníkům teoretické a praktické znalosti, které jsou nezbytné pro výkon profese v oblasti

finančního poradenství. Náplň vzdělávacího kurzu vychází ze standardních požadavků kladených v evropských zemích na finanční poradce. Kurz je akreditován €FPA Česká republika jako přípravný vzdělávací kurz pro certifikační zkoušku European Financial Advisor™ (€FA™), organizovanou právě institucí €FPA Česká republika. (Efa Partners, online, 2016)

3.1.10.1 Průběh kurzu

Kurz se skládá z následujících 12 provázaných modulů:

- Principy finančního poradenství a plánování
- Finanční matematika a statistika
- Finanční trhy
- Derivátové instrumenty
- Kolektivní investování
- Pojištění
- Důchodové plánování
- Bankovní produkty a nemovitosti
- Zdaňování
- Portfolio management
- Legislativa, regulace, etika
- Finanční plánování

3.1.10.2 Ukončení kurzu

Ukončení jednotlivých modulů probíhá souhrnným testem v harmonogramem určeném období. Minimální požadavky na ukončení modulu stanoví jeho garant a zpravidla se jedná o minimálně cca 60% úspěšnost, což odpovídá požadavkům u certifikační zkoušky €FA™. Opravné termíny jsou zpravidla dva. (Efa Partners, online, 2016)

3.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl ve společnosti Partners, a.s. aplikován na základě dvou použitých metod:

- polostrukturovaný rozhovor
- analýza dokumentů

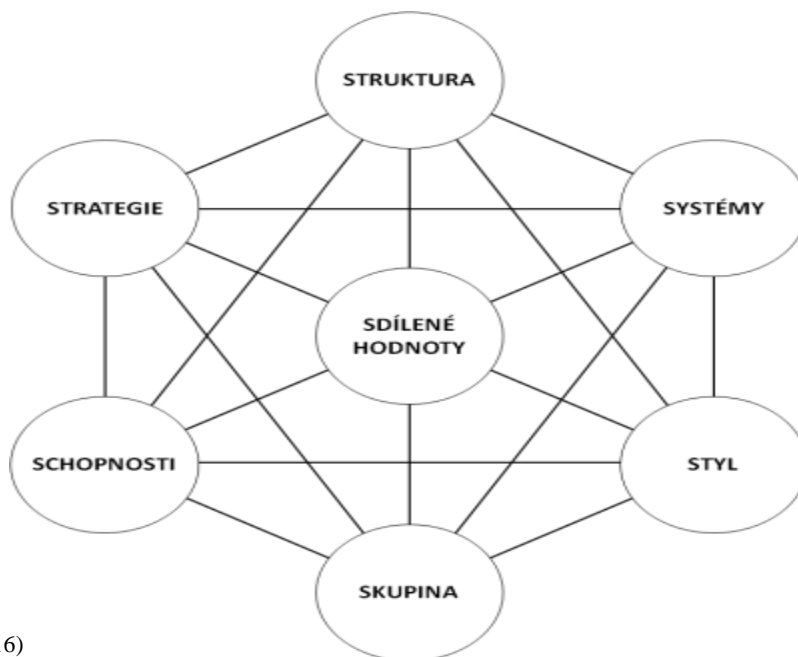
Cílem výzkumu je zodpovědět otázky dle modelu 7S. Tato analýza se skládá ze 7 částí, které jsou rozděleny na kategorie "tvrdé" a "měkké" faktory.

Kvantitativní výzkum

Hlavním podkladem tohoto výzkumu je metoda OCAI, vytvořena pro měření organizačních kulturních typů ve společnosti.

3.2.1 Model 7S

Model 7S je analytická technika používaná pro hodnocení faktorů organizace, která byla poprvé použita dvěma konzultanty americké firmy McKinsey - Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem v osmdesátých letech minulého století.



(Zdroj:Mc Kinsey, online, 2016)

Obrázek 6 Model 7S

Těchto sedm bodů, o které se model opírá, lze rozdělit do dvou hlavních skupin

- do skupiny tzv. „tvrdých S“ – strategie, struktura, systémy
- do skupiny tzv. „měkkých S“ – styl, zaměstnanci (staff), dovednosti (skills) a sdílené hodnoty

Informace potřebné pro řízení skupiny „tvrdých S“ jsou snadno dohledatelné například v obchodních plánech organizace, v jejich organizačních listech a v dalších dokumentech nutných pro její správný chod. Informace k pilířům skupiny „měkkých S“ nejsou tak snadno dohledatelná a tím pádem se tyto body systému 7S hůře popisují. Všechny pilíře modelu 7S se vzájemně ovlivňují, což jasně dokazuje, že každý již zaběhnutý systém fungování společnosti je složitý na provedení jakékoliv změny. (MindTools, online, 2016)

3.2.1.1 Strategie

Společnost Partners si zakládá především na potenciálu člověka. Ne každý se narodí jako rozený vůdce, někdo je naopak pro vedení lidí stvořený. Společnost Partners umožňuje zaměstnancům, aby se našli v takové roli, která je jim vlastní. Můžeme říci, že rozlišuje tři skupiny:

- vůdce
- vedoucí franšízy
- obchodník „face to face“

S možnými konkurenty na trhu se společnost snaží vypořádat strategií, kdy nabízí lidem otázku „PROČ“. Běžnými klienty společnosti Partners jsou lidé žádající o hypotéku na nové bydlení. Většinu společností v tu chvíli zajímají odpovědi na otázky „KDE“, „KOLIK“ a „JAK“ – tedy kde se nemovitost nachází, jak hodlají postupovat a kolik daná nemovitost stojí. Jedná se tedy o rutinní otázky. Partners se snaží ke klientům přistupovat lidsky a přimět je uvědomit si otázku hypotéky i jinak, než z ekonomické strany, která ale i nadále zůstává směrodatnou. Snaží se, aby si klienti uvědomili, proč chtějí hypotéku. Kvůli pohodlí? Kvůli statusu? Kvůli pocitu vlastnění?

Strategii můžeme rozdělit do šesti jednotlivých bodů:

1. Lidé: Nestačí mít lidi, je třeba mít ty správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.
2. Značka: Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.
3. Expanze: Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.
4. IT a systémy: Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.
5. Služba: Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.
6. Hodnoty: Zajímá nás člověk a jeho životní cíle. Uznáváme hodnoty, na které budete hrdi: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu.

Společnost Partners a každý její finanční poradce se zavazuje dodržovat při své práci Etický kodex Partners. Případné stížnosti klientů na porušení kodexu poradcem Partners jsou řešeny oddělením compliance centrály společnosti.

1. Společnost Partners, její poradci i zaměstnanci, usilují o co nejlepší pomoc klientům při plnění jejich cílů, zabezpečení jejich rodin a řešení všech finančních otázek k jejich plné spokojenosti.
2. Zájem klienta je prioritou všech poradců i zaměstnanců společnosti Partners a je nadřazen všem jiným zájmům.
3. Poradci i zaměstnanci Partners dělají vše pro to, aby na českém trhu prosazovali poctivé finanční poradenství, a poškození klienta považují za nejhorší přečin finančního poradce.
4. Poradci Partners své služby poskytují čestně, objektivně a s ohledem na nejlepší zájem klienta.
5. Poradce vždy klientovi jasně, srozumitelně a úplně vysvětlí smysl a dopad všech jeho rozhodnutí, zejména pak ve vztahu k riziku, likviditě a výnosu jeho kroků.
6. Poradci Partners vždy dodrží, co klientům slíbí, a aktivně s nimi komunikují.

7. Poradci Partners poskytují každému klientovi pravidelný servis podle jeho potřeb a zajišťují mu veškerou péči, kterou potřebuje.
8. Poradci Partners se aktivně a pravidelně vzdělávají, aby mohli klientům zajistit kvalitní péči a pomoc při plnění jejich cílů.
9. Veškeré informace, které poradci Partners od klienta obdrží, se považují za důvěrné a zachází se s nimi s největší možnou opatrností.
10. Hlavními hodnotami poradců Partners jsou dlouhodobá zodpovědnost, disciplína, jednání v souladu s dobrými mravy a individuální přístup ke každému klientovi.

(PARTNERS, online, 2015)

3.2.1.2 Struktura

Společnost má hlavní centrálu na Praze 4. Tuto centrálu tvoří právní oddělení, personální oddělení, účetní a spoustu dalších, vytvářející tzv. „pasivní aktivity“. Samotná hlavní síť společnosti funguje na principu „tří až šesti systému“, při kterém jeden manažer vede 3 pracovníky a podle pravomocí se velikost jeho týmu zvyšuje až na šest pracovníků. Do samotné sítě společnosti se centrála nezapojuje. Má své programy (Partners Academy, Partners noviny aj.).

V rámci snahy společnosti Partners o naplnění cílů svých pracovníků má každý zaměstnanec možnost po určité době přechodu na jiné pracovní místo, na základě jeho kompetencí. V rámci firemní kultury se společnost stále snaží o větší sjednocení a uvědomuje si existující problém, který souvisí se sdílením hodnot celé společnosti.

3.2.1.3 Systémy řízení

Díky IT technologiím udává společnost Partners financím zcela nový rozměr. Proto lze informační systém považovat za nemalou konkurenční výhodu. Společnost se snaží být vždy o krok napřed a přicházet s inovacemi, které mají přidanou hodnotu pro klienty.

3.2.1.4 Styl řízení

V čele vedení společnosti Partners je partner a předseda představenstva, spolu s místopředsedou a dalšími členy představenstva, kteří jsou zároveň řediteli

jednotlivých oddělení. Dále ve vedení zaujímá svoji roli také předsedkyně dozorčí rady společně s místopředsdou dozorčí rady a jejím členem.

Vedení distribuční sítě se rozděluje na partnery společnosti, senior direct partnery a director partnery.

Společnost Partners uplatňuje výkonnostní systém od Tomáše Bati – „ukaz, co umíš“. Jedná se o systém, kdy má pracovník možnost povýšit ne za odpracované roky, ale za práci, kterou předvádí.

3.2.1.5 Schopnosti

Silnou oporou celé společnosti je její generální ředitel, působící pro společnost jako vizionář a jej doplňující finanční ředitel. Společnost dbá také na neustálém rozvíjení schopností svých pracovníků. Jejich značná část získala certifikát EFA.

3.2.1.6 Sdílené hodnoty

Co je pro společnost společnou hodnotou je odpovědný přístup k zákazníkovi. Nesnaží se pouze o zakládání si na „něco vím“, ale na „něco cítím“. Partners chtějí nabídnout zákazníkovi i emocionální pohled tak, aby na něj každý zákazník přišel sám, podle svého. Motto společnosti zní: „Dovést člověka bez stresu k jeho cílům“. Hlavním problémem, který si společnost uvědomuje, jsou konflikty uvnitř společnosti, které se týkají hodnot pracovníků a konflikty mezi úrovněmi managementu společnosti Partners.

3.2.1.7 Spolupracovníci

Spolupracovníci společnosti Partners jsou živnostníci a také zaměstnanci. Mezi pracovníky existuje společné povědomí o tom, proč firma a jak firma funguje a co je jejím cílem. Pracovníkům se dostává možnost ukázat svoji kreativitu, kdy jedinou hranicí je kariérní plánování a dodržování etického kodexu společnosti Partners. Společnost dbá na specializaci svých pracovníků a jejich nemalá část je oceněna certifikátem EFA.

„Mezinárodní certifikát EFA znamená zkratku pro European Financial Advisor (Evropský finanční poradce). Tento certifikát je doposud jediným a zároveň nejvyšším dosažitelným vzděláním v oboru finančního poradenství a plánování na území ČR.“ (vipco, online, 2016)

3.2.2 Určení hodnot metodouOCAI

DotazníkOCAIje rozdělen na šest hlavních otázek:

- Hlavní charakteristika
- Vedení organizace
- Vedení zaměstnanců
- Organizační vazba
- Orientace na strategii
- Kritéria úspěchu

a skládá se ze dvou částí:

- „současnost“
- „budoucnost“ (žádoucí stav)

Každá z částí má čtyři varianty. Mezi tyto varianty je třeba rozdělit celkem 100 bodů podle toho, nakolik se podobají situaci v organizaci. V první části dotazníku se hodnotí organizace v jejím současném stavu. V druhé části dotazníku se objevují stejné otázky, pouze se nehodnotí současný stav, ale to, jak by si pracovníci přáli, aby organizace vypadala, například za pět let. Opět se mezi varianty rozděluje 100 bodů. Tato metoda mi umožnila porovnat současný stav firemní kultury ve společnosti a stav budoucí, neboli žádoucí. Výzkum proběhl na základě předem stanovených podmínek. DotazníkOCAI, který byl po odeslání vedení společnosti odsouhlasen a následně poskytnut pracovníkům, byl vyplněn managementem na všech úrovních. Neúplná data, která byla dotazníkem posbírána formou elektronického dotazníku vytvořeného pomocí Google dotazníků, byla vyřazena a ke zpracování jsem použila data od 37 pracovníků brněnské pobočky Partners, a.s. Dotazník jsem vyhodnotila a vizuálně znázornila pomocí paprskového grafu.

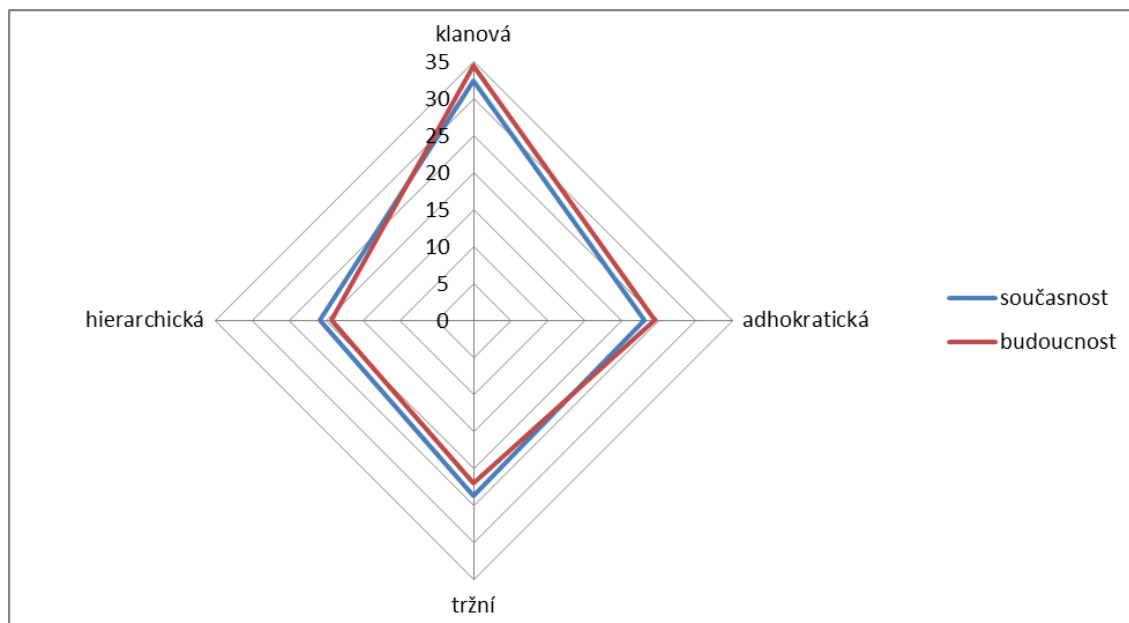
3.2.2.1 HodnotyOCAI pro společnost Partners, a.s.

	Klanová	Adhokratická	Tržní	Hierarchická
Současnost	32	23	24	21
Budoucnost	34	24	22	19

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 HodnotyOCAI

3.2.2.2 Graf



zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7 Paprskový graf

Dle paprskového grafu je patrné, že pracovníci této společnosti popisují své pracoviště velmi kladně, jako pracoviště kde panují nekonfliktní vztahy a týmový duch. Výzkum tedy prokazuje, že ve společnosti Partners převládá klanová firemní kultura. Tento typ firemní kultury reprezentuje přátelské prostředí, a má charakter spíše jedné rodiny, kde manažeři zastávají roli koučů, či „rodičů“ a partnerů než pouze typického podnikatelského prostředí. Nekonfliktnost, přátelská atmosféra a týmový duch patří mezi hodnoty, které sdílí pracovníci této společnosti. Úspěch společnost vnímá na základě péče nejen o své zákazníky, ale také o své zaměstnance a proto lze říci, že zaměstnanci jsou společnosti oddáni. Manažeři rovněž podporují kreativitu, tvořivost a svobodu, což patří rovněž k důležitým hodnotám současného vedení.

Pro souhrn uvádím teorii řízení, typ vůdce a kritéria efektivnosti pro klanovou firemní kulturu společnosti:

Typ vůdce:

- rodič, rádce, kouč

Teorie řízení:

- podporování oddanosti

Kritéria efektivnosti:

- Soudržnost, rozvoj řízení lidských zdrojů, morálka

3.2.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

Úkolem SWOT analýzy je přimět manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné důsledky.

Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům firmy, potažmo k tzv. interní analýze, protože se jedná o prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti, jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi faktory vnější - do tzv. externí analýzy. Faktem ovšem je, že jsou do značné míry ovlivněny faktory interními. (Businessvize, online, 2015)

Analýza silných a slabých stránek vychází z vnitropodnikových informací, při analýze příležitostí a hrozeb vycházím také z tendencí oborových a celospolečenských.

3.2.3.1 Silné stránky

- Osobní přístup ke klientovi
- Dobré jméno společnosti na trhu
- Informační systém
- Silná firemní kultura
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Ocenění Superbrands 2014
- Kvalitní služby

3.2.3.2 Slabé stránky

- Fluktuace zaměstnanců

- Neefektivní výběrové řízení

3.2.3.3 Příležitosti

- Rozvoj využívání sociálních sítí jako jednoho z hlavních zdrojů informací pro klienty i zaměstnance
- Existující potenciál studentů

3.2.3.4 Hrozby

- Ztráta dobrého jména
- Odchod klíčových zaměstnanců
- Aktivita konkurence

3.2.4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

V této kapitole se zabývám návrhem možných zlepšení na základě předešlých výzkumů mé práce a rovněž vycházím z předem stanovených cílů práce.

Přestože preferovaná firemní kultura (firemní kultura, jakou by si zaměstnanci společnosti v budoucnu přáli, aby byla), představuje na základě výsledku výzkumu až na nepatrné rozdíly kopii současné firemní kultury, i přes to lze, a to vzhledem k dlouhodobé strategii společnosti, navrhnout určitá doporučení:

- Vedení společnosti by si mělo uchovat pozici „rodiče“ a kouče a snažit se o neustálé podporování a rozvoj osobního pracovního prostředí. Vzhledem k výsledům výzkumu je patrné, že zaměstnancům tento styl vedení a možnost seberealizace a kreativity vyhovuje a dosahují kvalitních výkonů, což se odráží na úspěšnosti společnosti v posledních letech.
- Podpořit klanovou kulturu navrhuji také zkvalitněním dosavadního časově méně efektivního výběrového řízení a hledáním nových týmových hráčů

3.2.4.1 Časová náročnost přípravy Assessment Centre ve společnosti Partners – návrh na zlepšení

Časovou náročnost přípravy procesu assesment centra ve společnosti Partners, a.s. budu řešit pomocí metody CPM (Critical Path Method). V padesátých letech dvacátého století byla tato metoda poprvé použita například ve společnosti DuPont Co., a je využívána pro projekty ve stavebnictví či energetice. (Svozilová, 2007, s. 136)

Připravit assesment centre je velmi náročný proces, při kterém je důležité jasné stanovení posloupnosti jednotlivých dílčích úkolů. Samotné provedení těchto úkonů si klade důraz na znalosti, zkušenosti a samozřejmě také na dobré jméno a bezúhonnost celé společnosti.

V případě vynechání některého z úkolů může tato skutečnost vést ke zrušení či neúspěšnosti celého assesment centre.

Postup využití této metody je následující: Nejprve se zaměřím na graf z jeho levé strany ze vstupního vrcholu a do levé proměnné vrcholu zapíši hodnotu cesty, kterou

vypočítám jako hodnotu cesty předchozího vrcholu + hodnotu hrany). Vybíráme vždy tu hranu, ze které získám nejvyšší možnou hodnotu cesty. Postupuji dál až ke koncovému vrcholu grafu. V jeho levé proměnné je nyní minimální délka projektu. V druhé fázi se zaměřím na graf v koncovém vrcholu, kdy do pravé proměnné opíši hodnotu z levé proměnné. V tuto chvíli se jedná o výběr cesty s nejmenší hodnotou, kdy hodnotu hran odečítám. A tento výsledek zapíši do pravé proměnné. V počátečním bodu vychází na konci této fáze „0“. Vrcholy, které mají na pravé i levé straně stejné hodnoty se nacházejí na kritické cestě.

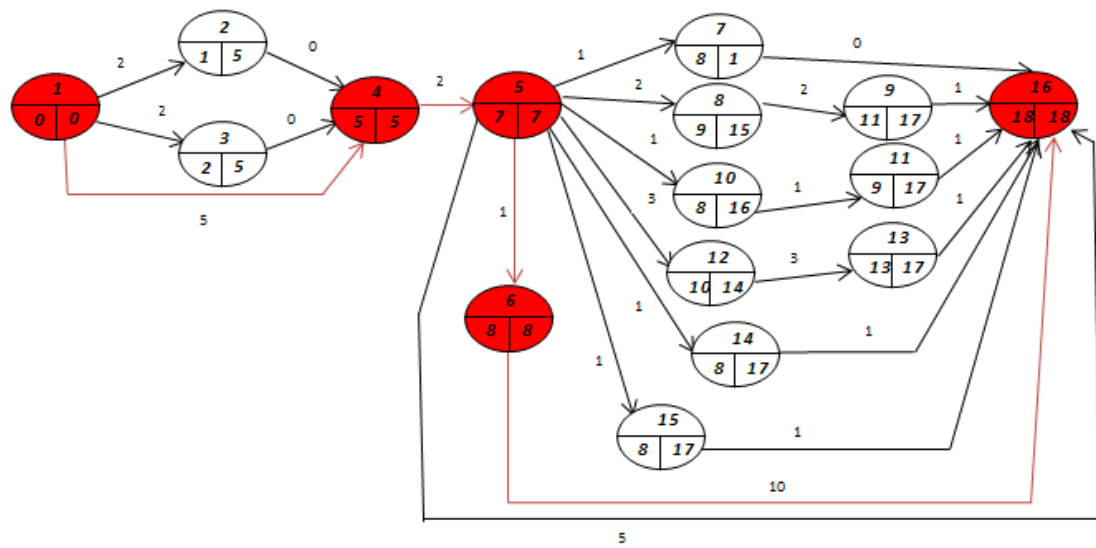
3.2.4.2 Specifikace jednotlivých úkolů

Číslo úkolu	Popis
1	Začátek
2	Vyřazení uchazečů dle životopisů
3	Vyřazení uchazečů dle motivačních dopisů
4	Výsledek 1. kola výběru
5	Rozhodnutí o konání Assessment Centra (AC)
6	Zkontaktování vybraných uchazečů
7	Prostory pro AC
8	Eseje v českém jazyce
9	Eseje v anglickém jazyce
10	Otázky pro logické testy
11	Otázky pro testy na kontrolu koncentrace
12	Případové studie pro uchazeče o pozici „Team Leader“
13	Případové studie pro uchazeče o pozici „Poradce“
14	Podklady pro hodnotitele AC
15	Témata pro konverzaci s rodilým mluvčím v anglickém jazyce
16	Assessment Centre

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Specifikace úkolů assessment centre

3.2.4.3 Síťový graf



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 8 Síťový graf

3.2.4.4 Tabulka jednotlivých operací

Číslo operace	i	j	t dny	ZM	KM	ZP	KP	Rezerva	Činnost
1	1	2	1	0	1	0	5	4	Analýza životopisů uchazečů
2	1	3	2	0	2	0	5	3	Analýza motivačních dopisů uchazečů
3	2	4	0	1	5	5	5	4	Předání úspěšných uchazečů dle životopisů
4	3	4	0	2	5	5	5	3	Předání úspěšných uchazečů dle motivačních dopisů
5	1	4	5	0	5	0	5	0	Trvání „předkola“ dle firemních norem
6	4	5	2	5	7	5	7	0	Seznámení HR vedení s úspěšnými uchazeči
7	5	6	1	7	8	7	8	0	Zkontaktování uchazečů
8	6	16	10	8	18	8	18	0	Zpětná vazba ze strany uchazečů (komunikace s vybranými uchazeči)
9	5	7	1	7	8	7	18	10	Příprava prostor
10	7	16	0	8	18	18	18	10	Kontrola přípravy prostor
11	5	8	2	7	9	7	15	6	Příprava esejí v českém jazyce
12	8	9	2	9	11	15	17	6	Příprava esejí v anglickém jazyce
13	9	16	1	11	18	17	18	6	Kontrola přípravy esejí
14	5	10	1	7	8	7	16	8	Příprava otázek pro logické testy
15	10	11	1	8	9	16	17	8	Příprava otázek pro testy na kontrolu koncentrace
16	11	16	1	9	18	17	18	8	Kontrola přípravy otázek testů
17	5	12	3	7	10	7	14	4	Příprava případových studií pro oblast Audit
18	12	13	3	10	13	14	17	4	Příprava případových studií pro oblast Daňové poradenství
19	13	16	1	13	18	17	18	4	Kontrola přípravy případových studií
20	5	14	1	7	8	7	17	9	Příprava podkladů pro hodnotitele AC
21	14	16	1	8	18	17	18	9	Kontrola přípravy podkladů pro hodnotitele AC
22	5	15	1	7	8	7	17	9	Příprava témat pro konverzaci s rodilým mluvčím
23	15	16	1	8	18	17	18	9	Kontrola přípravy témat pro konverzaci s rodilým mluvčím
24	5	16	5	7	18	7	18	6	Trvání obesílání (komunikace s vybranými uchazeči) dle firemních norem

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Tabulka jednotlivých operací

Metoda Critical Path Metod (CPM) se zdá jako velmi dobrý a účinný prostředek k řešení problémů, které nemusí souviset pouze s problémy výstavby, výroby produktu,

opravy či rekonstrukce přístrojů, ale i s problémy týkající se práce personálních oddělení, která obsahuje množství jednotlivých kroků a vazeb mezi těmito kroky, kdy hlavním úkolem je zkrátit na minimum dobu, za kterou je možné tuto činnost provést, případně zjistit časovou rezervu jednotlivých dílčích úkonů.

Na základě využití metody CPM jsem zjistila, že délku přípravy assessment centre značně ovlivňují doby trvání operací dle firemních norem. Samotnou kritickou cestou nazýváme cestu, která se skládá z kritických činností od počátečního uzlu ke konečnému uzlu grafu. Tato kritická cesta se skládá z následujících činností:

- Trvání „předkola“ dle firemních norem
- Seznámení s úspěšnými uchazeči
- Zkontaktování uchazečů
- Zpětná vazba ze strany uchazečů (komunikace s vybranými uchazeči)

Na základě vyhodnocení metody CPM navrhuji společnosti Partners úpravu firemního manuálu, tedy zvážení zkrácení doby trvání předkola a naopak prodloužení času určeného pro komunikaci s uchazeči, kdy tuto operaci nelze dle firemního manuálu (5dní) reálně stihnout.

V rámci této kapitoly také zodpovím následující otázky:

„Co obnáší práce personalisty?“

Pod pojmem práce personalisty si každý často představí pouze již zmíněné získávání pracovníků, ale práce personalisty představuje také motivaci pracovníků, monitorování současného stavu situace na trhu, propagace výběrových řízení, vedení personální administrativy, zajišťování vzdělávání a školení pracovníků a v neposlední řadě vyřizování požadavků ze strany pracovníků. Práci personalisty můžeme dělit na:

- Recruiting
- HR¹ (motivace, odměňování aj.)

Je třeba rozlišovat práci personalisty ve firmě a práci personalisty v personální agentuře. Personalista, jako zaměstnanec personální agentury je v poslední době čím dál častěji

¹ Human Resources

označován jako obchodník. Náplní jeho práce není jen vyhledávání potenciálních klientů pro klienty, ale také tvorba vlastního portfolia svých vlastních klientů.

Čím dál více se zvyšuje poptávka po personalistech, kteří mají potřebnou kvalifikaci a také chuť pro vyhledávání pracovníků pro oblast výroby. Velký počet personálních agentur v České republice se začíná na oblast výroby a na kandidáty s požadovaným vzděláním v této oblasti zaměřovat.

„Jakým typem kultury je firemní kultury společnosti Partners?“

Ve společnosti Partners převládá klanová firemní kultura. Tento typ firemní kultury reprezentuje přátelské prostředí, a má charakter jedné velké rodiny, kde manažeři zastávají roli koučů, než jen typického podnikatelského prostředí, Nekonfliktnost, přátelská atmosféra a týmový duch patří mezi hodnoty, které pracovníci Partners sdílejí.

Co může vedení pro zlepšení či oživení kultury společnosti udělat?

Pravidelně komunikovat se zaměstnanci a dávat jim zpětnou vazbu. Zaměstnávat vhodné kandidáty, v případě společnosti Partners hledat pečlivě takové týmové hráče, kteří preferují „rodinné společnosti“ a snažit se neustále podporovat jejich vývoj a v neposlední řadě také postupně zvyšovat odpovědnost zaměstnanců za jejich dosažené výsledky.

4 ZÁVĚR

Tato diplomová práce vznikla ve spolupráci se společností Partners, a.s. a jejím cílem je zlepšení procesu výběru nových zaměstnanců do této společnosti a pracovních vztahů.

Mezi využívané teoretické modely a metody v této práci patří:

- **CPM** – critical path method – využita při návrhu na zlepšení výběrového řízení
- **OCAI** – využita v rámci analýzy a návrhu zlepšení vztahů na pracovišti a také zlepšení řízení lidských zdrojů společnosti Partners.
- **7S** - analytická technika, která je v této práci využita pro hodnocení faktorů společnosti Partners
- **SWOT** - univerzální analytická technika

Hlavními teoretickými přínosy této diplomové práce jsou:

- Rozšíření teoretických znalostí dané problematiky.
- Rozšíření teoretických znalostí daného oboru.
- Tato práce může být použita jako výchozí bod mého dalšího výzkumu.

Hlavními praktickými přínosy této práce jsou:

- Nalezení nových příležitostí uplatnění pro společnost Partners
- Zjištění typu firemní kultury společnosti
- Zlepšení řízení lidských zdrojů a na pracovišti společnosti Partners
- Zefektivnění výběrového řízení nových zaměstnanců společnosti Partners

První část této diplomové práce pojednává o teoretických poznatcích, se kterými se v práci pracuje a je nutné pochopit jejich souvislosti.

Výzkum proběhl na základě předem stanovených podmínek pomocí metod 7S, SWOT a OCAI. Dotazník OCAI byl vyplněn managementem na všech úrovních, z dat, která byla dotazníkem posbírána formou elektronického dotazníku vytvořeného pomocí Google dotazníků, byla vyřazena neúplná data a ke zpracování jsem použila data od 37 pracovníků brněnské pobočky Partners, a.s. Dotazník jsem vyhodnotila a vizuálně znázornila pomocí paprskového grafu.

Na základě výsledku výzkumu došlo k návrhu možných doporučení pro společnost Partners, které jsem následně shrnula v kapitole 3.2.4. I když se požadovaná (budoucí) firemní kultura téměř neliší od současného stavu, lze navrhnout jistá doporučení, která silnou firemní kulturu posílí a oživí. Podpořit typ klanové kultury, která si zakládá na přátelském prostředí, a má charakter téměř jedné velké rodiny, než jen typického podnikatelského prostředí a kde vedení zastává spíše roli koučů, či „rodičů“ než „popoháněčů“ a konkurentů, lze mimo jiné také zkvalitněním výběrového řízení společnosti a tím i snadnějším hledáním nových týmových hráčů se stejným cítěním firemní kultury. Vedení, které klade důraz na dobré interpersonální vztahy na pracovišti, má daleko větší šanci na úspěch své společnosti

Téma, které jsem zvolila pro tuto diplomovou práci je nejen stále více aktuální, ale je možné je dále rozšiřovat. Výsledky získané výzkumem mohou sloužit jako inspirace a výchozí bod pro další práci, která povede k prohloubení tematiky vnímání organizační kultury a řízení lidských zdrojů.

5 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Firemní kultura	22
Obrázek 2 Model soupeřících hodnot	26
Obrázek 3 Role marketingu ve firemní činnosti	29
Obrázek 4 Druhy marketingu	30
Obrázek 5 Firemní komunikace	31
Obrázek 6 Model 7S	46
Obrázek 7 Paprskový graf	52
Obrázek 8 Síťový graf	57

6 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klanová kultura	27
Tabulka 2 Tržní kultura	27
Tabulka 3 Hierarchická kultura	28
Tabulka 4 Adhokratická kultura	28
Tabulka 5 Motivační a udržovací faktory	30
Tabulka 6 Způsoby komunikace	31
Tabulka 7 Základní údaje o společnosti	38
Tabulka 8 Základní číselné údaje o společnosti	39
Tabulka 9 Hodnoty OCAI	51
Tabulka 10 Specifikace úkolů assessment centre	56
Tabulka 11 Tabulka jednotlivých operací	58

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	69
Příloha 2	76
Příloha 3	77

8 POUŽITÉ ZDROJE

8.1 Odborná literatura

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
3. BEECH, N., McKEENA, E., *Human Resource Management*. London: Pearson Education, 2002, 316 s. ISBN 978-0-273-65510-7
4. BOBEK, M., PENIŠKA, P. *Práce s lidmi*. Brno: NC Publishing, 2008, 288 s. ISBN 978-80-903585-2-5
5. CAMERON, K.S., QUINN, R.E. Diagnosing and changing organizational culture. Reading. Adison Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8
6. HESKETT, J., W. E. SASSER Jr., and L. SCHLESINGER. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press, 1997
7. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
9. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
10. LEGGE, K., *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*; Anniversary Edition. London: Palgrave Macmillan, 2005, 400 s. ISBN 978-1-403-93600-4
11. MAJARO, S., *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996, 308 s. ISBN 80-7169-297-2

12. MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 80-247-1911-8
13. NOVOTNÁ, E., *Sociologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7
14. POKORNÝ, J., *Personální management*. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 1998, 109 s. ISBN 80-214-1186-4
15. SMITH, J., *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. Praha: Computer Press, 2000, 112 s. ISBN 80-7226-359-5
16. STACHOVÁ, A. *Personální management*. Opava: Slezská univerzita Opava, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4
17. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 353s. ISBN 978-80-247-1501-8
18. ŠRONĚK, I., *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995, 214 s. ISBN 80-856-0375-6
19. URBÁNEK, T., *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-87197-17-2
20. VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9
21. ŽÁK, P. *Řízení lidských zdrojů*. 2007

8.2 Internetové zdroje

1. ANDROMEDIA. *Lidské zdroje* [online]. 29.11.2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>
2. BUSINESS VIZE. *Firemní kultura aneb nic neříkající zaklínadlo velkých korporací* [online]. 13.12. 2015 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

3. BUSINESS VIZE. *Plánování* [online]. 13.12.2015 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
4. DYKA KONSULTAMA. *Headhunting, Recruitment&Selection* [online]. 17.11.2015 [cit.2015-11-17]. Dostupné z <http://www.dykakonsultama.com/?p=1004&id=2>
5. EFA PARTNERS. Přípravný kurz [online]. 16.5.2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://efa.partners.cz/prubeh-a-ukonceni-kurzu.php>
6. ITBIZ. Pracovní pohovor [online]. 20. 4. 2016. [cit. 2016-4-20]. Dostupné z <http://www.itbiz.cz/slovník/human-resources-hr/pracovni-pohovor>
7. MANAGEMENTNEWS. *Řízení firmy* [online]. 3.5. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/firemni-etika-1-cast-id-148492>
8. MINDTOOLS [online]. 19. 12. 2015 [cit. 2015-12-19]. The McKinsey 7S Framework. Dostupné z [www:](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
9. OCAI. *Organizational Culture Assessment Instrument* [online]. 15.5.2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
10. OPINION-CORNER. *What Is Headhunting In Recruitment?*[online].28. 3. 2016 [cit.2016-3-28]. Dostupné z <http://opinion-corner.net/2010/03/what-is-headhunting-in-recruitment/>
11. RH PLUS MARKETING. *Interní komunikace.* [online]. 3.5. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>
12. STRATEGIC MANAGEMENT. *McKinsey* [online]. 15.5.2016 [cit.2016-05-15]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

13. VIPCO. *Certifikát Efa* [online]. 30.3.2016 [cit.2016-03-30]. Dostupné z:
<http://vipco.cz/certifikat-efa-european-financial-advisor/>

9 PŘÍLOHY

Příloha 1

9.1 Dotazník OCAI

1. část

Ohodnoťte organizaci v jejím současném stavu, nikoliv takovou, jakou byste ji chtěli mít. Pouze se ujistěte, že součet všech bodů u každé otázky je 100.

1. Hlavní charakteristika		Současnost	
A	Organizace je velice osobní místo. Je to jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé dávají hodně ze sebe.		
B	Organizace je velice dynamické a podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni „nastavit svůj krk“ a riskovat.		
C	Organizace je velmi orientovaná na výsledky. Hlavním zájmem je odvádět práci. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch/výkon.		
D	Organizace je velice regulované a strukturované místo. To, co lidé dělají, se většinou řídí formálními postupy.		
Celkem		100	

2. Vedení organizace		Současnost	
A	Od vedení organizace se obecně očekává schopnost vedení lidí, konzultování a pomoci.		
B	Od vedení organizace se obecně očekává, že projeví podnikatelský přístup, inovační schopnosti a ochotu podstoupit rizika.		
C	Od vedení organizace se obecně očekává		

	průbojnost, racionální a cíleně orientované jednání.		
D	Od vedení organizace se obecně očekávají organizační a koordinační schopnosti a efektivní výkon činnosti.		
	Celkem	100	

3. Vedení zaměstnanců		Současnost	
A	Manažerský styl v organizaci je charakterizován kolektivní prací, shodou a angažovaností.		
B	Manažerský styl v organizaci je charakterizován individuálním podstupováním rizik, inovací, svobodou a jedinečností.		
C	Manažerský styl v organizaci je charakterizován tvrdou soutěživostí, vysokými požadavky a úspěchem.		
D	Manažerský styl v organizaci je charakterizován pracovní jistotou, dodržováním pokynů, předvídatelností a stabilitou ve vztazích.		
	Celkem	100	

4. Organizační vazba		Současnost	
A	To, co organizaci stmeluje, je věrnost a vzájemná důvěra. Oddanost organizaci je velmi vysoká.		
B	To, co organizaci stmeluje, je snaha o inovaci a rozvoj. Důraz je kladen na výkon na hranici možností.		
C	To, co organizaci stmeluje, je důraz na úspěch a dosahování cílů. Společným		

	tématem je průbojnost a touha po vítězství.		
D	To, co organizaci stmeluje, jsou formální postupy a pravidla. Důležité je udržení bezproblémového chodu organizace.		
	Celkem	100	

5. Orientace na strategii		Současnost	
A	Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Převládá vysoká důvěra, otevřenost a angažovanost.		
B	Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a tvorbu nových výzev. Cení se snaha o hledání nových cest a nových příležitostí.		
C	Organizace klade důraz na soutěživost a úspěch. Hlavní je dosahování stále vyšších cílů a vítězství na trhu.		
D	Organizace klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivnost, kontrola a bezproblémový chod organizace.		
	Celkem	100	

6. Kritéria úspěšnosti		Současnost	
A	Organizace definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, týmové spolupráce, aktivní účasti zaměstnanců a zájmu o člověka.		
B	Organizace definuje úspěch podle toho, zda má nejnovější a nejoriginálnější výrobky. Je to leader v oblasti inovace a výroby produktů.		

C	Organizace definuje úspěch podle vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je vedoucí pozice na trhu.		
D	Organizace definuje úspěch podle efektivnosti. Nejdůležitější je spolehlivost dodávek, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.		
	Celkem	100	

2. část

Další část obsahuje tytéž otázky, ale odpovídá se na ně tak, **jak byste si přáli, aby Vaše organizace vypadala za pět let**. Jinými slovy, má-li se Vaše organizace stát ještě dokonalejší, má-li dosáhnout toho, čeho se domníváte, že je schopna dosáhnout, má-li být vynikající ukázkou vysoké výkonnosti, má-li předstihnout průměr v oboru, má-li zvítězit nad konkurencí, jak by měla kultura vypadat?

1. Hlavní charakteristika		Budoucnost	
A	Organizace je velice osobní místo. Je to jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé dávají hodně ze sebe.		
B	Organizace je velice dynamické a podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni „nastavit svůj krk“ a riskovat.		
C	Organizace je velmi orientovaná na výsledky. Hlavním zájmem je odvádět práci. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch/výkon.		
D	Organizace je velice regulované a strukturované místo. To, co lidé dělají, se většinou řídí formálními postupy.		
Celkem		100	

2. Vedení organizace		Budoucnost	
A	Od vedení organizace se obecně očekává schopnost vedení lidí, konzultování a pomoci.		
B	Od vedení organizace se obecně očekává, že projeví podnikatelský přístup, inovační schopnosti a ochotu podstoupit rizika.		
C	Od vedení organizace se obecně očekává		

	průbojnost, racionální a cíleně orientované jednání.		
D	Od vedení organizace se obecně očekávají organizační a koordinační schopnosti a efektivní výkon činnosti.		
	Celkem	100	

3. Vedení zaměstnanců		Budoucnost	
A	Manažerský styl v organizaci je charakterizován kolektivní prací, shodou a angažovaností.		
B	Manažerský styl v organizaci je charakterizován individuálním podstupováním rizik, inovací, svobodou a jedinečností.		
C	Manažerský styl v organizaci je charakterizován tvrdou soutěživostí, vysokými požadavky a úspěchem.		
D	Manažerský styl v organizaci je charakterizován pracovní jistotou, dodržováním pokynů, předvídatelností a stabilitou ve vztazích.		
	Celkem	100	

4. Organizační vazba		Budoucnost	
A	To, co organizaci stmeluje, je věrnost a vzájemná důvěra. Oddanost organizaci je velmi vysoká.		
B	To, co organizaci stmeluje, je snaha o inovaci a rozvoj. Důraz je kladen na výkon na hranici možností.		
C	To, co organizaci stmeluje, je důraz na úspěch a dosahování cílů. Společným		

	tématem je průbojnost a touha po vítězství.		
D	To, co organizaci stmeluje, jsou formální postupy a pravidla. Důležité je udržení bezproblémového chodu organizace.		
	Celkem	100	

5. Orientace na strategii		Budoucnost	
A	Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Převládá vysoká důvěra, otevřenost a angažovanost.		
B	Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a tvorbu nových výzev. Cení se snaha o hledání nových cest a nových příležitostí.		
C	Organizace klade důraz na soutěživost a úspěch. Hlavní je dosahování stále vyšších cílů a vítězství na trhu.		
D	Organizace klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivnost, kontrola a bezproblémový chod organizace.		
	Celkem	100	

6. Kritéria úspěšnosti		Budoucnost	
A	Organizace definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, týmové spolupráce, aktivní účasti zaměstnanců a zájmu o člověka.		
B	Organizace definuje úspěch podle toho, zda má nejnovější a nejoriginálnější výrobky. Je to leader v oblasti inovace a výroby produktů.		

C	Organizace definuje úspěch podle vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je vedoucí pozice na trhu.		
D	Organizace definuje úspěch podle efektivnosti. Nejdůležitější je spolehlivost dodávek, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.		
	Celkem	100	

Příloha 2

9.2 Pobočka Partners Brno - Nové Sady



Zdroj: Partners, online, 2016

9.3 Ocenění Czech SuperBrands 2014



Zdroj: Partners, online, 2016